

## Situationeel leidinggeven

### Test je voorkeursstijl

Hieronder vind je twintig situatiebeschrijvingen. Lees deze goed door. Stel je voor dat jou dit overkomt. Hoe zou jij reageren? Je hebt steeds vier keuzemogelijkheden. Kruis op het antwoordformulier jouw antwoord aan. Deze vragenlijst kent geen tijdlimiet. Je hebt er ongeveer twintig minuten voor nodig.

#### Situatie 1

Je hebt één van je medewerkers gevraagd een rapport te schrijven over de aanschaf van nieuwe apparatuur voor jouw afdeling. Normaal gesproken kun je hem een opdracht geven en is hij, met een beetje aanmoediging van jouw kant, op tijd klaar. In tegenstelling tot anders, is het rapport echter niet op tijd klaar.

Je zou:

- A. Hem zeggen dat je het rapport wilt hebben, hem uitleggen wat je precies in het rapport wilt hebben en dagelijks informeren naar de voortgang.
- B. Hem meer tijd geven om de opdracht af te maken en controledata afspreken.
- C. Hem vertellen wat je verwacht en met hem praten over de reden waarom het rapport te laat is.
- D. Met hem praten en hem motiveren om het rapport af te maken.

#### Situatie 2

Je hebt de leiding over een werkgroep die bestaat uit mensen van verschillende afdelingen. De werkgroep heeft hard gewerkt om een rapport te voltooien dat de gehele dienst/divisie omvat. Eén van de leden van de werkgroep was de laatste vijf vergaderingen behoorlijk laat. Hij heeft zich bij binnenkomst niet verontschuldigd en ook niet later zijn excuses aangeboden. Bovendien is hij achter met het leveren van de kostencijfers van zijn afdeling. Het is belangrijk dat hij deze cijfers binnen drie dagen inlevert bij jouw werkgroep.

Je zou:

- A. Hem precies vertellen wat je verwacht en er nauwlettend op toezien, dat hij zijn rapportage op tijd afmaakt.
- B. Met hem praten over de reden dat hij (te) laat is en hem stimuleren om de taak alsnog af te maken.
- C. Benadrukken, dat de cijfers hard nodig zijn en zijn pogingen om de rapportage af te maken ondersteunen.
- D. Aannemen dat hij zelf best in staat en bereid is de rapportage van zijn afdeling aan de werkgroep te presenteren en hem herinneren aan de termijn.

### **Situatie 3**

In het verleden heb je flink wat problemen gehad met één van de mensen over wie je de leiding hebt. Hij was traag en alleen het feit dat je hem constant achter de broek zat, bracht hem ertoe zijn werk goed te doen. Sinds kort merk je daarin veranderingen. Hij werkt beter en je hoeft hem steeds minder te herinneren aan de einddata voor projecten.

Je zou:

- A. Doorgaan de teugels bij hem strak te houden en hem nauwlettend in het oog te houden.
- B. Goed toezicht blijven houden, maar ook luisteren en stimuleren tot meedenken en die ideeën die redelijk lijken ook uitvoeren.
- C. Zijn voorstellen aannemen en zijn ideeën aanmoedigen.
- D. Hem de verdere verantwoordelijkheid laten voor zijn eigen werk (daar is hij nu immers aan toe).

### **Situatie 4**

Je medewerkers functioneren normaliter goed. Hun kennis en vaardigheden zijn op peil. Je verdeelt het werk en stimuleert ze als dat nodig is. De laatste weken echter is hun werkprestatie drastisch gedaald. Ze halen de normen per dag niet of nauwelijks en de kwaliteit van hun werk is nauwelijks acceptabel.

Je zou:

- A. De groep zelf zijn problemen laten oplossen, waarbij je wel de termijn stelt en de grenzen aangeeft.
- B. Zorgen dat de werknormen gehaald worden en de kwaliteit van het werk (weer) goed is, maar met de groep praten om van hen ideeën en voorstellen te krijgen.
- C. De medewerkers heel duidelijk laten weten dat je goed werk van hen verwacht en nauwkeurig toezicht houdt op hun werk.
- D. In het werkoverleg de groep laten praten over deze zaak, hen stimuleren om gezamenlijk te bepalen wat eraan gedaan moet worden en de daarvoor noodzakelijke stappen nemen.

### **Situatie 5**

Hogerhand heeft het budget van jouw afdeling beperkt. Het is noodzakelijk een pas op de plaats te maken. Dit heeft t zijn consequenties. Je hebt een zeer ervaren kracht van jouw afdeling gevraagd deze consequenties nader uit te werken. Bovendien moet hij een voorstel doen over hoe de consolidatie zou kunnen plaatsvinden. Deze man heeft in alle secties van jouw afdeling gewerkt. In het verleden wilde hij altijd graag dit soort werkzaamheden doen. Jij denkt wel dat hij de opdracht aankan. Hij lijkt zelf wat onverschillig ten opzichte van het belang van deze taak.

Je zou:

- A. De leiding nemen over de reorganisatie maar ervoor zorgen van hem suggesties en voorstellen te krijgen.
- B. Hem dit project toewijzen en hem de uitvoering ervan zelf laten bepalen, waarbij je wel evaluatieafspraken maakt.
- C. De situatie met hem bespreken, hem ertoe aanzetten deze opdracht serieus op zich te nemen, vanwege zijn ervaring en bekwaamheid.
- D. De leiding nemen over de reorganisatie en de medewerker precies aan geven wat hij moet doen. Daarna zou je zijn vordering goed volgen.

### **Situatie 6**

Een erg productieve en efficiënte medewerkster van jouw afdeling heeft jouw hulp gevraagd bij een taak die ze moet doen. Ze is gewend zelfstandig te werken. Kort geleden zijn er wat knelpunten in het werk ontstaan. Ze heeft het idee, dat ze deze niet helemaal goed kan oplossen.

Je zou:

- A. De problemen analyseren en haar methoden aangeven om deze op te lossen.
- B. Doorgaan haar zelfstandig te laten werken en haar zelf een goede oplossing uit laten werken.
- C. Een goede oplossing bedenken voor de problemen en deze in praktijk brengen maar haar wel betrekken bij het bedenken van de oplossingen.
- D. De problemen met haar bespreken en haar pogingen om goede oplossingen te vinden ondersteunen en voor haar als klankbord dienen.

### **Situatie 7**

Je hebt één van uw medewerkers gevraagd een nieuw aantal taken binnen jouw afdeling te aanvaarden. Ze heeft altijd goed gewerkt. Ze had maar matige supervisie en steun van je nodig. De nieuwe functie die je haar gevraagd hebt te aanvaarden, is erg belangrijk voor de toekomst van de afdeling. Ze is eerlijk genoeg om te bekennen dat ze wat onzeker is, dat ze twijfelt of ze die nieuwe functie wel aankan.

Je zou:

- A. Met haar over de functie praten en haar een hart onder de riem steken.
- B. De werkzaamheden die nodig zijn om de functie goed te vervullen precies voor haar op een rij zetten, deze benoemen en daarna goed toezicht houden op haar werk.
- C. Haar zelf laten bepalen of ze deze taken wil en hoe ze de functie moet vervullen binnen de door jou gegeven randvoorwaarden.
- D. Goed aan geven wat ze zou moeten gaan doen, maar haar ook aanzetten haar eigen ideeën hieromtrent ter tafel te brengen.

### **Situatie 8**

Een van jouw medewerkers is wat onzeker over een opdracht, die je hem gegeven hebt. Hij is erg goed in zijn werk en je weet dat hij de bekwaamheid heeft de opdracht efficiënt en succesvol uit te voeren.

Je zou:

- A. Luisteren naar zijn zorgen en hem laten weten, dat je vertrouwen stelt in zijn capaciteiten om de opdracht succesvol af te ronden.

- B. Een uiteenzetting geven over de opdracht, zodat die helder is voor de medewerker, ideeën, voorstellen of suggesties van hem die nuttig kunnen zijn, hierin meenemen.
- C. Hem precies vertellen wat hij moet doen om de opdracht tot een goed einde te brengen en hem dagelijks controleren.
- D. Hem zelf laten uitpluizen, hoe hij zelfstandig de opdracht kan uitvoeren en daarin zelf de marges aangeven.

### **Situatie 9**

Jouw medewerkers hebben jou in een werkoverleg gevraagd na te denken over een verandering in hun werkschema. In het verleden heb je suggesties van hun kant altijd aangemoedigd. In dit geval zijn de medewerkers ervan overtuigd dat er iets moet veranderen. Ze willen een ander werkschema proberen en ze willen daarover ook wel concrete voorstellen doen. De meeste medewerkers van jouw afdeling zijn bekwaam en werken goed samen.

Je zou:

- A. Hen betrekken bij het uitwerken van een nieuw werkschema en hen daarvoor in een werkoverleg voorstellen laten doen.
- B. Wel zelf een nieuw werkschema uitwerk en, maar voorstellen van de medewerkers hierin verwerken.
- C. De medewerkers zelf het nieuwe werkschema laten uitdenken en invoeren nadat jij de eisen, die aan het eindresultaat gesteld worden, uiteengezet hebt.
- D. Het nieuwe schema zelf bedenken en nauwlettend toezien op de invoering.

### **Situatie 10**

Je bent tien minuten te laat voor een vergadering met jouw medewerkers. Op grond van ervaring verwacht je, dat ze nu flink aan het kletsen zijn over andere zaken dan het werk. Als je op de vergadering komt, wacht je een verrassing. De groep blijkt enthousiast te praten over een bepaalde opdracht. Deze opdracht is heel anders van aard dan andere taken waaraan jouw groep heeft gewerkt.

Je zou:

- A. De groep laten doorgaan waarmee ze bezig is, zonder directe leiding of sturing van jou.
- B. Direct het heft in handen nemen en de vergadering leiden.
- C. De groepsdiscussie en het meepraten van een ieder stimuleren, maar het gesprek wel sturen naar een eindconclusie.
- D. De groep laten door gaan met praten over de opdracht en zelf zoveel mogelijk luisteren en steun geven.

### **Situatie 11**

Een medewerker van jouw afdeling heeft een goede staat van dienst. Hij heeft weinig aanwijzingen nodig maar je stimuleert en steunt hem wel. Hij heeft het komende jaar eigenlijk dezelfde taken als het vorige en jij stelt jezelf de vraag, hoe je het komende jaar aan hem zult leidinggeven.

Je zou:

- A. Hem zelfstandig laten werken, waarbij hij zichzelf bijstuurt en motiveert.
- B. Met hem praten over het werk, hem nog eens instrueren over het werk dat hij onderhanden heeft en hem erop wijzen hoe belangrijk de richtlijnen en deadlines zijn.
- C. Met hem praten en in onderling overleg doelen en normen stellen voor het komende jaar.
- D. Hem in zijn werk blijven ondersteunen en stimuleren en hem de suggestie meegeven meer concrete doelen te stellen voor zijn werk.

### **Situatie 12**

In het verleden werkte je nauw samen met jouw medewerkers. Je instrueerde en ondersteunde hen. De productiviteit is hoog en de mensen gaan goed met elkaar om. Hun bekwaamheden onderkennend, wil je dat ze nu meer zelfstandig gaan werken. Je hebt je eigen aandacht en energie intussen met succes gericht op nieuwe werkterreinen en jouw medewerkers boeken goede resultaten. Je moet hen nu vragen er meer werk bij te accepteren.

Je zou:

- A. Zorgen dat ze precies weten wat ze moeten doen, het werk verdelen en hen goed controleren.

- B. Hen werk opdragen, hen vertellen dat je tevreden bent met vroegere resultaten en zeggen dat je ervan overtuigd bent dat ze het nieuwe werk ook goed zullen doen.
- C. Ervoor zorgen, dat ze precies weten wat je wilt dat ze doen, maar goede voorstellen van hun kant hierin verwerken.
- D. Hen zelf laten bepalen, hoe ze het nieuwe werk zullen uitvoeren en aangeven wat er bereikt moet worden.

### **Situatie 13**

Je hebt er kortgeleden een nieuwe medewerkster bijgekregen. Zij zal een belangrijke functie op jouw afdeling krijgen. Ook al is zij onervaren en mist ze wat zelfvertrouwen op dit terrein, je voelt dat zij "het" heeft om de baan goed aan te kunnen.

Je zou:

- A. Haar zelf laten bepalen hoe de baan kan worden aangepakt, waarbij je tussentijds evaluatiegesprekken met haar voert.
- B. Haar heel duidelijk vertellen wat de baan allemaal met zich meebrengt en wat je van haar verwacht en daarna goed toezicht op haar houden.
- C. Haar laten weten wat je wilt dat zij doet, maar wel onderzoeken of zijzelf soms voorstellen of suggesties heeft en daarover praten.
- D. Haar moed inspreken om de functie goed uit te voeren.

### **Situatie 14**

Jouw leidinggevende heeft je opdracht gegeven de productiviteit van jouw afdeling met 10 procent te verhogen. Je weet dat het wel kan maar het vereist dan wel je volle inzet. Om hier tijd genoeg voor te hebben moet je een opdracht waaraan je bezig bent, het ontwerpen van een nieuw kostenbeheersysteem, aan één van je medewerkers overdragen. Je denkt daarbij aan één bepaalde persoon. Hij heeft behoorlijke ervaring met kostenbeheersingsystemen maar je weet dat hij zich wat onzeker voelt om deze taak helemaal alleen te doen.

Je zou:

- A. Met hem over het project gaan praten en hem stimuleren en activeren.
- B. Het project aan hem overdragen en daarna met hem over dit project praten.

- C. Hem vertellen hoe je wilt dat het gedaan wordt en kijken of hij hierover nog andere ideeën heeft.
- D. Zorgen dat hij het project overneemt en hem zelf laten bepalen hoe hij het gaat doen binnen de door jou gestelde grenzen.

### **Situatie 15**

Eén van jouw medewerkers heeft een voorstel gedaan tot verandering van werkzaamheden van één van jouw werkeenheden. Zijn opmerking snijdt hout, vind je. In het verleden is hij met goede voorstellen gekomen. Bovendien kan hij deze ook goed effectueren. Je hebt vertrouwen in zijn bekwaamheden.

Je zou:

- A. Het voorstel overnemen en hem instrueren en begeleiden bij het invoeren ervan.
- B. Met hem over het voorstel praten en hem stimuleren en motiveren bij het invoeren ervan.
- C. De invoering gezamenlijk organiseren, hem om meer voorstellen en ideeën vragen en als deze redelijk zijn, ze erin betrekken.
- D. Hem de verantwoordelijkheid geven voor het uitvoeren van het voorstel zonder jouw inmenging.

### **Situatie 16**

Je hebt de leiding over een projectgroep. Door ziekte in je familie was je gedwongen de eerste twee vergaderingen van de projectgroep te verzuimen. Toen je er de derde vergadering wel bij was, merkte je dat de projectgroep goed functioneerde en goede vooruitgang boekte. Je bent wat onzeker over wat je positie en jouw rol nu zouden moeten zijn in de groep.

Je zou:

- A. De vergadering bijwonen en de groep net zo laten werken als zij de eerste twee vergaderingen heeft gedaan.
- B. Het voorzitterschap van de groep ter hand nemen en de activiteiten van de vergadering gaan sturen.



- C. De projectgroep laten voelen dat men tot nu toe goed heeft gewerkt, dat je blij bent met de betrokkenheid en dat het werk dat men doet belangrijk is voor het bedrijf.
- D. De groep leiden en steunen maar zorgen voor een maximale bijdrage van de deelnemers en deze bijdragen ook zoveel mogelijk honoreren.

### **Situatie 17**

Je groepsleiders zijn erg bekwaam en in staat zelfstandig te werken. Je hebt ze over het algemeen hun gang laten gaan en belangrijke verantwoordelijkheden aan hen gedelegeerd. Hun prestaties zijn uitstekend. Hoe ga je verder?

Je zou:

- A. Jouw medewerkers voortdurend blijven ondersteunen en activeren en zorgen voor een goed werkklimaat.
- B. De werkzaamheden van jouw medewerkers sturen en goed in het oog houden.
- C. Doorgaan de groep zelfstandig te laten werken.
- D. Hun activiteit sturen, zorgen dat ze meepraten en nauw met hen samenwerken.

### **Situatie 18**

Jij en je meerderen hebben samen besloten, dat er een nieuwe werkprocedure op jouw afdeling moet worden ingevoerd. Dit is nodig om de stijging (op lange termijn) van de productie op te kunnen vangen. In het verleden wilden jouw medewerkers best nieuwe werkprocedures toepassen. In het begin bleek echter steeds weer, dat ze de noodzakelijke vaardigheden misten.

Je zou:

- A. De medewerkers goed leidinggeven en sturen in het gebruik van de uitvoering van de nieuwe werkprocedure.
- B. Goed leidinggeven aan de invoering van de nieuwe werkprocedure, maar de medewerkers betrekken in de discussies erover en hen, zo mogelijk, suggesties laten doen.
- C. Met de medewerkers in een werkoverleg praten over de werkprocedure. Hun medewerking, betrokkenheid en inzet aanmoedigen.

D. Medewerkers zelfstandig de nieuwe werkprocedure laten invoeren waarbij je op gezette tijden gesprekken met hen voert.

### **Situatie 19**

Je bent kortgeleden benoemd tot manager. Onder de vorige baas hebben jouw (nieuwe) medewerkers redelijk goed gewerkt. Ze waren gewend aan flink veel toezicht en steun. Sinds jij de zaak hebt overgenomen, lijkt het wel of de medewerkers meer bezig zijn met sociale activiteiten dan met het waarmaken van verantwoordelijkheden.

Je zou:

A. De afnemende kwaliteit van het werk met de medewerkers bespreken in een prettige werksfeer en hen aanmoedigen om te komen tot corrigerende maatregelen.

B. Hen goed taken en verantwoordelijkheden voorhouden en daarna hun werk goed in de gaten houden en controleren.

C. De medewerkers (met de door jou gestelde eisen) zelf hun eigen taken en verantwoordelijkheden laten invullen.

D. Corrigerende acties die jij nodig acht organiseren en daarnaast ook een open oor blijven houden voor signalen en suggesties van medewerkers.

### **Situatie 20**

Eén van jouw medewerksters wil graag een nieuw takenpakket. Dat kan wel, maar zij heeft weinig ervaring op het gebied waarop ze wil gaan werken. Ze heeft altijd goed werk gedaan in andere taken die je haar hebt gegeven.

Je zou:

A. Haar goed uitleggen wat zij moet doen, wat de nieuwe taak inhoudt en haar enthousiasme voor de nieuwe taak stimuleren.

B. Haar het nieuwe werk geven en haar zelf laten bepalen hoe ze dit het beste kan aanpakken, overigens binnen de door jou gestelde grenzen.

C. Haar aanmoedigen de nieuwe taken op zich te nemen en haar daarin steunen en activeren.

D. Haar precies vertellen wat ze moet doen om de taken succesvol uit te voeren en haar goed in het oog houden.

## Analyse van jouw leiderschapsgedrag

Je hebt de vragenlijst ingevuld. Je hebt dit gedaan op basis van jouw voorkeur, ervaring en routine als leidinggevende. Iedere leidinggevende heeft in de praktijk zijn eigen stijl ontwikkeld en geleerd door de ervaring die hij heeft opgedaan. In de vragenlijst kwam dit tot uiting. Welk beeld geeft dit van jouw leidinggevend gedrag?

Je kunt nu jouw score berekenen en daarmee de volgende vragen beantwoorden.

- Wat is jouw voorkeurstijl?  
Hoogste score?
- Welke ondersteunende leiderschapsstijlen hanteer jij?  
De tweede hoogste score?
- Welke stijlen dien je te ontwikkelen?  
Minder hoge score?
- Hoe flexibel ben je in het kiezen van leiderschapsgedrag?  
Gelijke scores?

In het model Situationeel leidinggeven zie je 4 stijlen gebaseerd op meer of minder taakgericht (sturen) en meer of minder relatiegericht (steunen) leiden.

Als leidinggevende ben je effectiever wanneer je in staat bent om je stijl van leidinggeven af te stemmen op de situatie en op het niveau van je medewerker.

Je kunt bijvoorbeeld rekening houden met de mate waarin je medewerker zijn of haar taken kan, wil en durft uit te voeren. Maar urgente omstandigheden vragen soms ook om specifieke taken eerder te delegeren of taken juist tijdelijk meer naar je toe te trekken.

## Check jouw voorkeurstijl

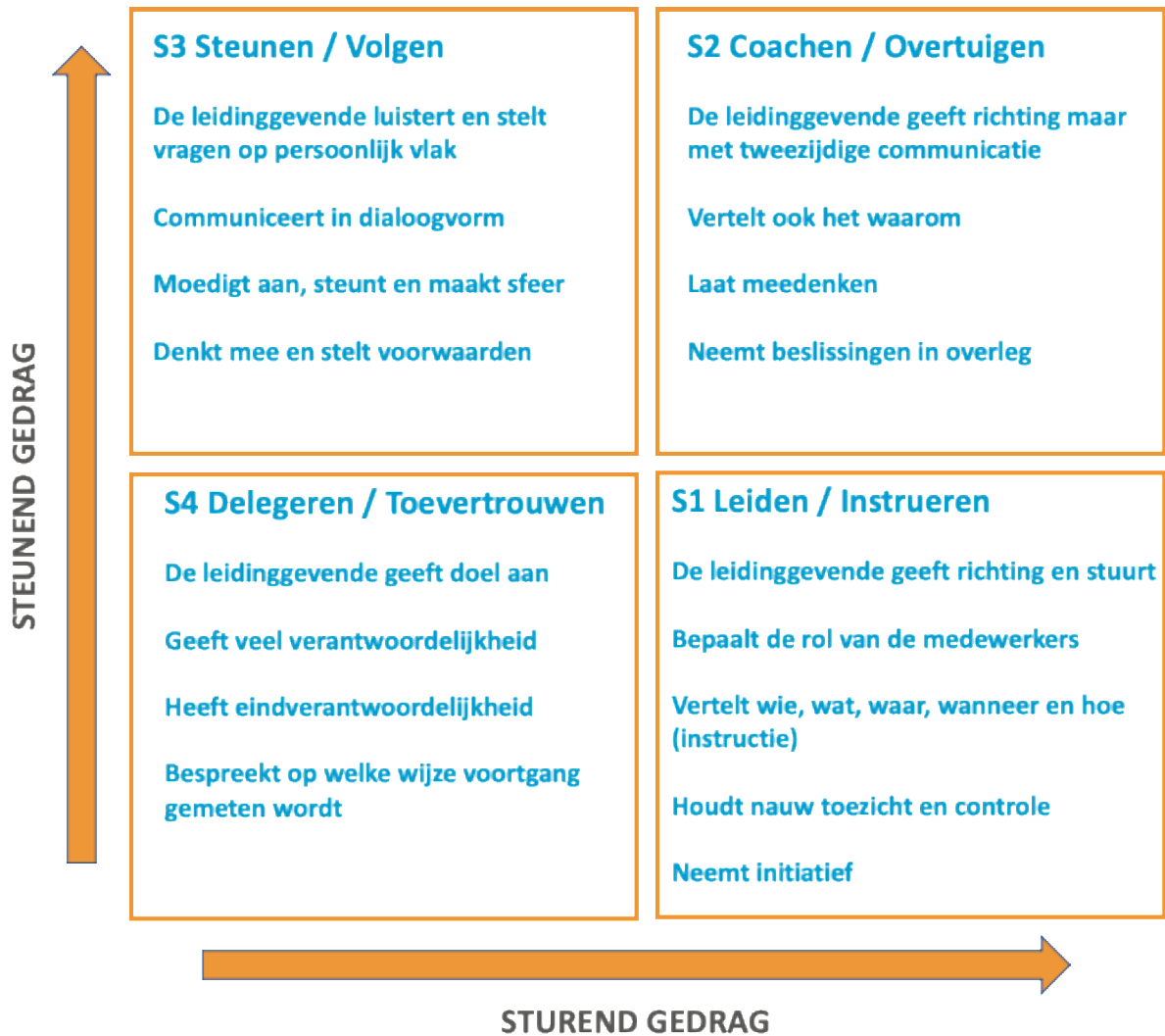
Omcirkel in deze tabel jouw keuze uit de alternatieven a, b, c, en d van de situatiebeschrijvingen uit de vragenlijst.

Situatie	Alternatieven			
1.	a	c	d	b
2.	a	c	b	d
3.	a	b	c	d
4.	c	b	d	a
5.	d	a	c	b
6.	a	c	d	b
7.	b	d	a	c
8.	c	b	a	d
9.	d	b	a	c
10.	b	c	d	a
11.	b	c	d	a
12.	a	c	b	d
13.	b	c	d	a
14.	c	b	a	d
15.	a	c	b	d
16.	b	d	c	a
17.	b	d	a	c
18.	a	b	c	d
19.	b	d	a	c
20.	d	a	c	b

Score:

**Stijl**      **S1**   **S2**   **S3**   **S4**

## Situationeel leidinggeven



## Word een betere manager dankzij onze interactieve training Situatoneel leiderschap (HBO/WO-niveau)

*Als leidinggevende heb je een eigen stijl van leidinggeven ontwikkeld. Een stijl die bij jou past. Vaak effectief. Maar niet altijd. Door een flexibele stijl van leidinggeven aan te leren word je nog effectiever. Leer in de training situatoneel leiderschap hoe je jouw gedrag aanpast in verschillende situaties en je medewerkers motiveert. Zo boek je maximaal resultaat met je team.*

### Open inschrijving of incompany

Deze training situatoneel leiderschap is individueel te volgen en op basis van open inschrijving. Wil je de training volgen binnen je eigen organisatie en op maat? Kies dan voor onze [incompany training](#) op maat.

### Dit is wat je leert:

- Je bent je bewust van je persoonlijke leiderschapsstijl en straalt vertrouwen uit
- Je hebt inzicht in het ontwikkelniveau van je medewerkers, hun bekwaamheid en bereidheid
- Je kunt situaties beter inschatten en kiezen voor de meest effectieve aanpak
- Je coacht medewerkers naar zelfstandigheid en stimuleert verantwoordelijkheidsgevoel
- Je communicatie en feedback is motiverend
- Je beschikt over de essentiële gespreksvaardigheden en gaat constructief om met lastige situaties

Wil je meer leren over jouw managementstijl? Je verder ontwikkelen als motiverend leidinggevende?

Check dan : <https://remarcable-trainingen.nl/training-situatoneel-leiderschap/>